

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

LIDIANE LOPES ARRIEL



**SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO
NO SETOR ADMISTRATIVO DA COOPER-RUBI**

25604
Saara

Tombo nº	11916
Classif.	A658.3
Ex.:	1. LIDIANE ARRIEL
	2005
Origem:	Cl.
Data:	02.02.06

Rubiataba / Go

2005

Adm. sup.
Motiv. profissional
Rel. humanas
Rec. humanas
Satisf. no trabalho

LIDIANE LOPES ARRIEL

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO
NO SETOR ADMINISTRATIVO DA COOPER-RUBI**

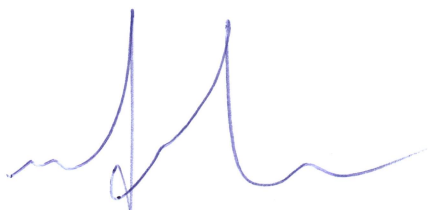
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.
Orientador: Serigne Ababacar Cissé BA

Rubiataba


Examinada em 16 de maio de 2005.



Prof: Enoc Barros da Silva - Especialista



Prof: Mário Lúcio de Ávila - Mestre



Prof. (Orientador) Serigne Ababacar Cissé BA - Mestre

Rubiataba
Goiás-Brasil
2005

“A Deus pelo amor, paz, coragem e sabedoria, O qual me colocou mediante este mundo; e a todos que compreendem minha existência e que dispõem seus esforços a favor de que eu seja cada dia mais realizada e feliz. A quem reconhece o amor e a amizade como parte fundamental para uma vida melhor. E finalmente, a quem acreditou e contribuiu para que eu estivesse aqui, vivendo intensamente este momento de luzes e holofotes que brilham dentro de mim, denotando uma grande conquista, mas que seja pequena mediante as muitas as quais pretendo concretizar durante a vida”.

Morre lentamente...

quem não vira a mesa quando está infeliz com
o seu trabalho, ou amor,

quem não arrisca o certo pelo incerto para ir
atrás de um sonho

quem não se permite, pelo menos uma vez na
vida,

fugir dos conselhos sensatos...

Pablo Neruda

PREFÁCIO

Pois é, agora acabou esta, ou seja, uma das primeiras jornadas de uma ainda longa caminhada. Foi algo muito estranho e ao mesmo tempo muito reconfortante e gratificante na minha carreira docente. A Lidiane, como uma apaixonada pela área de Recursos Humanos, logo escolheu trabalhar com o tema num setor um tanto complicado cuja complexidade perpassa o cotidiano da sociedade rubiatabense.

No entanto, com muita garra, dedicação e perspicácia a Lidiane conseguiu vencer os desafios da redação de uma monografia sob minha rígida orientação. Na realidade, o que nós buscamos é sempre que os formandos saiam da graduação deixando aos que estão por vir, alguma coisa, que eles mesmos no futuro poderão voltar a consultar depois.

Lidiane quando no futuro, você encontrar alguns erros e/ou incoerências no seu trabalho, saiba que você não é e nem será a última a se deparar com tal fato. Se isso acontecer pense no seguinte *“A ciência é uma edificação eterna, e nosso papel como pesquisadores nessa construção, é simplesmente nela jogar nossa pedra”*. Portanto, trata-se de uma obra que nasceu para permanecer inacabada.

Você venceu apenas uma das muitas etapas da educação que é de se graduar. Restam ainda mais e mais etapas a serem percorridas. Tenha coragem, pois eu atesto que você tem o total preparo para galgar mais e mais escalões desta área.

Parabéns, foi um grande prazer ter trabalhado com você neste curto período de tempo. Valeu!


Prof. Orientador Serigne Ababacar Cisse Ba

SUMÁRIO

Apresentação.....	9
1- Introdução.....	10
2- Justificativa.....	12
3-Problemática.....	13
4-Objetivos.....	14
4.1- Objetivo Geral.....	14
4.2- Objetivo Específico.....	14
5- Referencial Teórico.....	15
5.1- O Indivíduo e a Organização.....	15
5.1.1- Administração de Pessoal.....	15
5.1.1.1- Recrutamento e Seleção.....	16
5.1.1.2- Administração de Salários.....	16
5.1.2- Finalidades da Administração de Pessoal.....	17
5.2 - Teoria X e Y.....	17
5.2.1- O papel do Gerente.....	19
5.3- Satisfação no Trabalho.....	20
5.3.1- Importância da Satisfação no Trabalho.....	21
5.3.2- O enfoque global e o de facetas.....	22
5.3.3- Fatores que influenciam na Satisfação do Trabalho.....	22
5.4- Motivação.....	24
5.4.1- Motivação no Trabalho.....	25
5.4.2- Fatores Motivacionais.....	26
5.4.3- Teoria da Motivação de Maslow.....	26
5.5- Qualidade de Vida no Trabalho.....	28
5.5.1- Importância da Qualidade de Vida no Trabalho.....	29
5.5.2- Abrangências da Qualidade de Vida no Trabalho.....	30
6- Metodologia.....	32

7 – Resultados e Discussões.....	35
7.1 Caracterização da Empresa.....	35
7.2- Análise dos Resultados.....	36
7.2.1- Necessidades de Reestruturação de RH.....	37
7.2.2- Processo de Manutenção de RH.....	39
7.2.2.1- Treinamento.....	39
7.2.2.2- Desenvolvimento.....	41
7.2.2.3- Plano de Cargos e Salários.....	43
7.2.3- Satisfação no Trabalho.....	45
7.2.4- Qualidade de Vida no Trabalho.....	49
8- Conclusão.....	52
9- Sugestões.....	53
10-Referências Bibliográficas.....	54
11-Bibliografia.....	55
Anexos.....	56

APRESENTAÇÃO

O que propomos é uma questão abrangente sobre o tema em questão, pois inclui muitos aspectos importantes para a empresa e seus colaboradores, e tem a intenção de proporcionar uma visão de como se sentem os funcionários da área administrativa em relação ao seu trabalho, quanto a sua satisfação no trabalho e todos os seus fatores predeterminantes, assim como também a sua qualidade de vida no trabalho.

Através das informações obtidas pode-se fazer um diagnóstico de como anda a gestão de RH na empresa, identificar se há deficiências e quais são elas. Conhecer as expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho, suas satisfações e insatisfações, seus anseios e necessidades, e identificar os fatores mais importantes para a sua satisfação no trabalho.

A pretensão é que possamos visualizar, de uma forma mais realista, o importante papel das pessoas na organização e da organização na vida das pessoas, na busca de atingir objetivos comuns.

Neste sentido, a proposta será implementada junto à Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda. COOPER-RUBI, situada à Rodovia Go-434, Km-24, Zona Rural, Rubiataba-Go.

1- INTRODUÇÃO

De uma maneira geral, o potencial das pessoas na organização não tem sido adequadamente utilizados e valorizados: elas são levadas a um desempenho burocrático sem nenhuma inovação ou criatividade, elas são submetidas às exigências do trabalho, mas não recebem ¹feedback de seu desempenho.

Isto leva às pessoas a um estado de insatisfação, de inutilidade, gerando conflitos de objetivos e de auto-realização. As pessoas procuram no trabalho não apenas remuneração salarial, mas alcançarem metas a fim de se sentirem realizadas, capazes de contribuir. Buscam ser parte importante no processo organizacional.

A busca incessante da eficiência e eficácia, a competição, a globalização, a ²reengenharia, o Programa de Qualidade Total, entre outros, são “novas” vestimentas que o poder econômico utiliza como formas de mudança de paradigma para ampliar o lucro das empresas. Mas, de nada adianta, todas essas formas de inovação tecnológica se o trabalhador nas organizações modernas ainda são considerados como um “recurso”, ocasionando as mais diversas crises (ausência de satisfação profissional do trabalhador).

Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização; constituir a vantagem competitiva que representa o “algo a mais”. Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback de seu desempenho, participem das decisões que afetem direta ou indiretamente e possam externar suas opiniões.

As organizações necessitam avaliar se estão retribuindo o esforço necessário às pessoas que de forma contribuem para o sucesso da organização, e ainda mais, oferecer recursos e oportunidades para que se desenvolvam, criem novas idéias, novos caminhos dentro da organização. Necessitam avaliar se as pessoas estão

¹ Feedback: ou retroação é um mecanismo que de certa maneira proporciona pela saída do sistema a sua entrada. É este processo que inibe ou estimula sua produção, podendo alterá-la se for preciso.

² Reengenharia: Processo de começar tudo novamente, reconstruindo a empresa e revisando sua maneira de fazer negócios.

satisfeitas da forma que estão trabalhando, no ambiente em que estão trabalhando, afinal, cada ser é um ser importante e merece cuidados como tal para obter resultados.

As pessoas que são profissionalmente satisfeitas têm maior satisfação na vida pessoal, e vice-versa, pois não dá para separar de si próprio os sentimentos que são vividos, seja no trabalho ou fora dele, ambos refletem um sobre o outro.

Portanto, também é muito necessário dar importância aos problemas pessoais nos quais os funcionários possam estar envolvidos, procurar ouvi-los e sempre que possível propor soluções, pois, por mais que se tente separar vida pessoal e profissional, não é tarefa fácil, uma exerce influência sobre a outra.

Diante disto, deve-se atribuir ao homem maior significado existencial e não meramente produtivo, valorizar seus ideais, cultura e objetivos, tratá-lo como um ser pensante e com reações às adversidades.

2- JUSTIFICATIVA

Acredita-se que a cada dia que passa as pessoas se tornam mais distantes de seus próprios objetivos, apenas acatam as oportunidades que lhe são oferecidas, me soa então como um fator preocupante, afinal de contas de que vale a vida se não temos prazer no que fazemos? A busca da boa gerência do RH, a valorização do ser humano como ser pensante e que tem reação deve ser encarada mais verdadeiramente.

Devemos nos preocupar com as pessoas porque tudo o que existe são criados para elas, somos da mesma forma prestadores de serviços tanto quanto consumidores, as mudanças acontecem muito rápidas, e não preparam as pessoas que muitas vezes são engolidas, substituídas, excluídas.

Diante de tantas mudanças, que hoje vemos seguidas pelas suas conseqüências inevitáveis e irreversíveis, há uma pergunta que insistentemente não foge de meus pensamentos "Em que mundo deixaremos nossos filhos?" Queremos pelo menos deixar a certeza de uma sobrevivência digna onde os próprios homens não criam mecanismos que engolem a si próprios e fere as leis da própria existência. Deve-se alertar para a necessidade de se gerenciar com eficácia o fator mais importante de uma organização que é o capital humano, para que ambos possam garantir sobrevivência e sucesso num mercado inovador e com engrenagens que a cada dia se tornam mais rápidas e exigentes. Deve-se dar também às pessoas oportunidade de serem felizes.

A base de tudo está no questionamento da "pressa" e da "loucura" gerada pela globalização, pelo apelo à "quantidade do ter" em contraposição à "qualidade do ser".

Buscar a satisfação e qualidade de vida no trabalho significa um ambiente de trabalho menos coercitivo, mais alegre, mais leve e, portanto, mais produtivo, onde seres humanos felizes fazem, com prazer, o que sabem fazer de melhor. Significa a retomada dos valores essenciais do ser humano, dos pequenos prazeres do cotidiano, da simplicidade de viver e conviver.

Deve-se também olhar pelo lado humano e individual que preenche as pessoas e recarrega suas energias, como retomar os valores da família, dos amigos, do tempo livre, do lazer. As empresas precisam também pensar na qualidade do ser.

"Acima de qualquer coisa todo ser humano busca a felicidade"

3- PROBLEMÁTICA

No contexto das mudanças organizacionais e das necessidades por elas exigidas ao seu capital humano, tem-se mostrado, portanto, como um fator preocupante, os conflitos entre objetivos organizacionais e individuais, exigindo constante participação da gestão de RH para sanar tais dificuldades no momento em que elas ocorrem e de forma individual estudar cada caso. E o que se tem notado, é que nem todas as organizações têm focado seus olhares para tais acontecimentos, não acreditando que isto possa determinar o sucesso ou o não sucesso de uma organização. As pessoas apresentam pouco rendimento quando o que elas fazem no trabalho não agregam valor às suas vidas, elas realizam trabalhos sem entusiasmo e motivação, gerando ausência de resultados positivos e de geração de novas idéias.

Assim como as empresas buscam sucesso as pessoas também buscam satisfazer suas necessidades e desejos.

Deve-se buscar resultados que satisfaçam as organizações e também as pessoas que dela participam.

Contudo, o que se deve fazer para compatibilizar objetivos organizacionais e individuais?

4- OBJETIVOS

4.1- OBJETIVO GERAL: Identificar os meios para obtenção de uma maior compatibilidade dos objetivos organizacionais e individuais a fim de encontrar a satisfação de ambos.

4.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1º Identificar as reais necessidades de reestruturação na área de Recursos Humanos, despertando nos dirigentes e empresários uma melhor compreensão do potencial humano que poderá ser efetivado através da utilização adequada da ARH.
- 2º Verificar o impacto da aplicação do agregado do processo de manutenção de RH (treinamento e desenvolvimento, plano de cargos e salários).
- 3º Verificar qual a relação existente entre satisfação no trabalho e qualidade de vida.
- 4º Por fim, apontar alguma sugestão decorrente deste trabalho aos dirigentes da empresa.

5- REFERENCIAL TEÓRICO

5.1- O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

A história mostra, que a necessidade do homem de atingir certos objetivos que isoladamente não seria possível, levou a formação das organizações sociais; natureza, capital e trabalho. Sendo o trabalho, representado pelos recursos humanos, o único fator dotado de vida e de inteligência, e que proporciona a ativação de todos os demais recursos.

Com isto, o homem passou a depender destas organizações sociais para sobreviver, para aprender, para trabalhar, para comer, cuidar dos filhos, da saúde, etc. Como nós seres humanos, as organizações também utilizam recursos para sobreviver, e o fator humano é a questão mais importante e complexa, constantemente a Administração de Pessoal busca novas técnicas e estudos de como gerir pessoas procurando atingir simultaneamente vários objetivos, voltados para a empresa e para os empregados, proporcionando condições de perfeito ajustamento entre os objetivos organizacionais e individuais.

5.1.1 – Administração de Pessoal

A administração de pessoal, como todos os fatores flexíveis existentes, teve sua evolução, onde a velha função era voltada apenas para a folha de pagamento, admissão e desligamento de pessoal, e era considerada totalmente burocrática. E com as constantes mudanças e necessidades que surgem no decorrer dos anos, hoje a administração de pessoal é a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa, e é compartilhada com os demais órgãos da empresa, sendo, portanto uma ³função de linha – uma responsabilidade de cada chefia ser um gestor de RH, e é também uma função de ⁴Staff – que age como ⁵assessoria, fornece critérios e regras para a

³ Função de linha: Indivíduo geralmente especializado que tem a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de uma seção da organização, tem autoridade incontestável para o cumprimento de suas atribuições.

⁴ Staff: Órgão de assessoria; o staff tem a função de fornecer conselhos e assistência ao pessoal de linha e de administração.

⁵ Assessoria: Empregados que apóiam as atividades do pessoal de linha e geralmente possuem mais especialização ou habilidades técnicas.

função de linha auxiliando no apoio às decisões.

A função da Administração de Pessoal doravante chamada de (AP) segundo Chiavenato (1989, p.07) é a de “administrar pessoas através de suas respectivas chefias”.

Um velho ditado diz que o “trabalho dignifica o homem” – neste sentido a relação homem, trabalho trata-se da adaptação do homem ao trabalho, e do trabalho ao homem e quando se consegue esta relação a AP terá conseguido alcançar uma de suas principais finalidades: a melhoria da qualidade de vida nas empresas. E para tanto, é necessária uma estrutura da AP de acordo com as particularidades de cada organização, para que se alcance esta boa relação homem-trabalho.

5.1.1.1- Recrutamento e seleção

Para que ocorra esta boa relação homem-trabalho também se torna muito importante o recrutamento e a seleção de pessoas, procurando adequar pessoas que supram as necessidades da empresa e que o cargo esteja de acordo com suas características, assim temos pessoas adequadas aos cargos e satisfeitas com seu trabalho, ressaltando que o recrutamento interno deve sempre estar em primeiro plano, pois é uma forma de valorização e motivação, que dão às pessoas oportunidades de auto-realização e antes de serem substituídas, as pessoas necessitam serem treinadas, devem ter oportunidades para se desenvolverem e serem bons naquilo que fazem, ser o “algo a mais” que diferencia a organização de todas as outras.

O recrutamento externo deve ser solicitado quando houver determinada vaga que as pessoas internas não forem capazes de atender às exigências. A organização procura então preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, trazendo sangue novo e experiências novas para a organização.

5.1.1.2 – Administração de salários

Um outro lado, que tem se mostrado conflitivo dentro da organização é a administração de salários, as empresas tentam minimizar seus custos, e as pessoas tentam melhorar suas condições de vida, há então, necessidade de avaliação de

cargos e salários a fim de ajustar da melhor forma possível objetivos organizacionais e individuais, destacando, que remuneração salarial não é a única forma de se remunerar, há também os benefícios oferecidos pela organização que complementam o salário dos empregados e tem papel fundamental.

5.1.2 – Finalidades da Administração de Pessoal

A AP, além de avaliar o desempenho dos funcionários, remunerar, controlar, treinar, também tem a finalidade de zelar pela segurança e bem-estar dos funcionários, e para isto existem órgãos específicos dentro da AP que se encarregam de tais tarefas, tal como a CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e o serviço de higiene e segurança do trabalho, ambos tem como objetivo a proteção e a preservação dos recursos humanos, garantindo-lhes condições ambientais e pessoais para a execução de suas atividades.

Todos essas finalidades da AP são instrumentos de suma importância para a organização e para as pessoas que a compõem, são finalidades que procuram desenvolver o bom desempenho e relacionamento das pessoas e organização.

É natural que se espere que a gerência esteja empenhada nos objetivos econômicos da organização. Todavia, a história da legislação social mostra que a sociedade garantirá à administração liberdade para buscar esses objetivos apenas na medida em que os valores humanos forem preservados e protegidos.

A administração de Pessoal hoje denominada de ARH “Administração de recursos humanos” deve ver as pessoas como fator determinante para o sucesso, dotadas de competências e habilidades e que têm vontade própria.

5.2 - TEORIA X E Y

O homem necessita do trabalho para sobreviver, para suprir suas necessidades, mas a questão é se “o homem gosta de trabalhar?” O homem busca no trabalho não só o benefício financeiro, como também de auto-realização. É certo que nem todo mundo gosta do que faz, mas existem pessoas que são motivadas, que trabalham com satisfação. Este fator pode ser alcançado através das pessoas e

da organização, as pessoas necessitam de oportunidades para desenvolver suas competências e habilidades, as organizações precisam acreditar e investir no potencial das pessoas a fim de que eles se sobressaiam obtendo resultados positivos para ambas as partes.

Para Mc Gregor (1992) existe um conjunto de dois extremos opostos de suposições (teoria X e Y). Se aceitarmos a teoria "X", e nos comportarmos de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já, se aceitamos a teoria "Y", as pessoas com quem interagimos se mostrarão motivadas.

A teoria X tem na sua concepção a idéia de que o homem médio não gosta do trabalho e o evita; de que ele precisa ser forçado e é pago para isso, deve ser controlado, dirigido, ameaçado de punição, precisa ser coagido para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais; ele prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade e tem pouca ambição; e que ele busca apenas a segurança. Já na teoria Y as características são bem controversas à teoria X, sendo também a mais adequada à administração moderna, ela defende que o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural como o jogo ou o descanso; o controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho; o homem exercerá autocontrole e auto-direção, se suas necessidades forem satisfeitas; a pessoa média busca a responsabilidade; o empregado exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto-direção e controle.

As pressuposições da teoria Y estão definitivamente provadas. Entretanto, é claro que a autoridade é um meio adequado de controle em certas circunstâncias – especialmente quando não se pode obter verdadeiro compromisso com os objetivos. Suas pressuposições não negam a adequação da autoridade, mas negam realmente que ela seja adequada a todos os fins e em todas as circunstâncias. A idéia da teoria Y é de que as empresas têm que tratar as pessoas como adultos, capazes, como seres independentes e não como crianças bobas e ingênuas que ainda são controladas e punidas pelos pais.

O princípio da integração exige que tanto as necessidades da organização como as do indivíduo sejam reconhecidas. A teoria Y discorre que a organização será prejudicada se não conseguir integração. Ela leva a uma preocupação com a natureza das relações, com a criação de um ambiente que estimule o compromisso com os objetivos organizacionais e que proporcione oportunidades para o exercício máximo da iniciativa, de engenhosidade e da auto-direção no esforço de atingi-los.

Mc Gregor (1992, p.56), afirma que “a integração significa todos trabalhando juntos para o sucesso da empresa a fim de que todos possam partilhar dos benefícios resultantes”.

Um gerente que é aderente à teoria Y tem melhor opinião a respeito da inteligência e da capacidade do ser humano comum. A seu ver, a maioria dos seres humanos tem real capacidade de crescimento e desenvolvimento, de assumir responsabilidade, de agir criativamente. Considera os seus subordinados como verdadeiros valores para ajudá-lo a cumprir sua própria responsabilidade, e está interessado em criar condições que lhe permitam fazer atuar estes valores. Não pensa que as pessoas em geral, sejam estúpidas, preguiçosas, irresponsáveis, desonestas ou hostis.

5.2.1 – O Papel do Gerente

É cada dia mais evidente que o gerente deve assumir o papel de professor frente aos seus subordinados, assistente profissional, colega, consultor, somente em grau muito limitado deve assumir o papel autoritário de chefe.

O mundo está mudando, e o fenômeno é mundial, é mais amplo e rápido do que se supõe, e elas ocorrem dentro das empresas, levando ao desafio de impulsionar as pessoas e renovar continuamente as empresas, as pessoas estão deixando de ser meros recursos produtivos para ser o capital humano da organização, com valores intelectuais, talentos que são motivados para o contínuo crescimento e desenvolvimento profissional.

Assim, no mundo moderno, as organizações precisam se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução. Uma questão de sobrevivência e de sucesso, obviamente. Saber alcançar a competitividade não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas.

Segundo Chiavenato (2002, p.185) “cada gerente precisa reconhecer as relações entre objetivos individuais e os objetivos organizacionais, e precisa saber empregar os recursos necessários para o alcance de ambos a fim de contribuir para a eficácia da empresa”.

Se as pessoas não conseguem visualizar nenhuma compatibilidade ou consonância entre seus objetivos pessoais e os objetivos da empresa, elas terão um desempenho insatisfatório e a eficácia da empresa como um todo ficará altamente comprometida.

Os gerentes devem mandar menos e motivar mais as pessoas. Dar menos ordens e proporcionar mais suporte às pessoas, para que elas possam trabalhar de mãos desatadas.

Segundo Chiavenato (2002, p. 256) “gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e comprometimento, e isso é mais do que gerenciar pessoas é gerenciar com pessoas. E esse é o caminho para a modernização das empresas”.

A satisfação no trabalho pode ser uma das grandes buscas gerenciais para se alcançar o sucesso da organização, as empresas modernas se preocupam muito com o desempenho e a produtividade das pessoas no qual há uma relação muito grande com a satisfação no trabalho. Pessoas satisfeitas produzem mais. Sem contar que a satisfação é fator muito importante e determinante na vida das pessoas, e a satisfação no trabalho é uma grande parcela para a satisfação com a vida.

5.3- SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Muito tem sido mudado no conceito de felicidade no trabalho, o que antes era carteira assinada, estabilidade e especialização no que se fazia, hoje o sentimento pode ser traduzido em crescimento profissional, qualidade de vida, ambiente propício para o desenvolvimento de talentos e reconhecimento, entre outras características. Manter-se feliz diante das crises, turbulências e pressões que acometem o mundo atualmente não é uma tarefa fácil, mas deve ser responsabilidade tanto das empresas quanto dos próprios profissionais.

Como passamos a maior parte do tempo no trabalho, é melhor amarmos o que fazemos ou nos prepararmos para uma vida bem infeliz ou, no mínimo, enfadonha. O amor ao trabalho ajuda-nos a ter mais energia, criatividade e comprometimento. Ficamos ansiosos por encontrar nossos colegas e desfrutar do ambiente saudável e da sabedoria do chefe, em suma, gostamos do pacote todo. Não ficamos negociando cinco minutinhos a mais de sono com o relógio pela manhã, pois sentimos que produzimos algo importante, com o qual estamos

altamente comprometidos. No entanto, é difícil achar uma definição para felicidade, já que o que pode deixar uma pessoa feliz pode também gerar uma reação completamente contrária em outra, e o ambiente de trabalho é o espaço onde vários sentimentos contraditórios devem ser administrados diariamente. Não é fácil definir felicidade. O que é ser feliz para um não é o mesmo para os outros.

A felicidade é um sentimento muito subjetivo, então ao invés de felicidade no trabalho falaremos em satisfação no trabalho. E alguns fatores contribuem para isso, como o desenvolvimento profissional, mas não se trata apenas de um salário melhor ou uma promoção. Trata-se de evoluir do ponto de vista de aprendizado dentro de uma empresa. A qualidade de vida também é um papel relevante. Muitas vezes a pessoa se dedica, cresce profissionalmente mas a um custo muito alto, que é o pouco contato com a família, não ver o filho crescer, não ter momentos de lazer.

5.3.1 – Importância da Satisfação no trabalho

Segundo Spector (2003, p.221) "a satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade."

Portanto, a administração de RH necessita de informações a respeito da satisfação dos empregados de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como no de resolver problemas com os funcionários. Staw citado por Davis e Newstrom (1992, p. 121) afirma que:

O ponto fundamental é como administrar uma organização de maneira a permitir que os empregados sejam, ao mesmo tempo, felizes e produtivos – uma situação na qual tanto os empregados quanto os empregadores acham-se satisfeitos com os resultados.

Para, Davis e Newstrom (1992) A satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem o seu trabalho, é um sentimento de prazer ou dor. E a satisfação no trabalho representa uma parcela de satisfação com a vida.

5.3.2- O enfoque global e o de facetas

Para Spector (2003, p. 221)

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho.

Segundo ele, existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O enfoque global trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho.

O enfoque alternativo é o das facetas, ou seja, os diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si. Assim, há uma satisfação por partes, por exemplo: as pessoas podem estar satisfeitas com seus supervisores e colegas, mas não estão satisfeitas com as recompensas, como salários, oportunidades de promoção e benefícios. A ausência de alguns fatores pode torná-las não totalmente satisfeitas com seu trabalho. É a soma das facetas que torna a satisfação global.

5.3.3- Fatores que influenciam a satisfação no trabalho

De acordo com o desenvolvimento tecnológico, com a qualificação de pessoal, as organizações também tiveram que se adequar às expectativas que exigiam melhores condições de trabalho e de aplicação de novas habilidades adquiridas. A partir do momento em que as pessoas são mais exigidas elas também necessitam de feedback.

As pessoas são microssistemas com objetivos individuais próprios e motivados diferentemente. Assim como as organizações às pessoas também recebem insumos, percebem e processam, produzindo comportamentos e atitudes.

Segundo Chiavenato (1989) as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar. As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicos, etc. Assim as organizações são formadas por pessoas para sobrepujar suas limitações individuais. E como tal deve-se considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de

individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessárias para a tarefa organizacional). Portanto, as pessoas são recursos dos quais as organizações dependem, embora não se possa deixar de lado os aspectos pessoais de cada indivíduo, e este é o papel da ARH, estudar o homem e as organizações em sua complexidade a fim de alcançar o objetivo de ambos capazes de atender a um só tempo, aos interesses dos trabalhadores em obter maior satisfação e participação em suas atividades, e das empresas, em conseguir deles um maior envolvimento e comprometimento com seus objetivos.

Para Chiavenato (1989, p. 115):

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização.

Assim, uma série de fatores influencia para o alcance da satisfação no trabalho. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, enquanto o grau de motivação está intimamente ligado às relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração. Sendo a motivação um dos fatores que contribuem para a satisfação, Castro e Maria (1998, p. 99) definem motivação como sendo: "o conjunto de motivos que leva um ser humano a empreender uma determinada ação". Ela é a chave de toda atividade bem-sucedida, é o que nos move no sentido do cumprimento de metas e objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais.

O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais, e para o alcance de seus objetivos e aspirações, enquanto as organizações estão voltadas também para seus objetivos, e o ajustamento destes objetivos organizacionais e individuais nem sempre tem sido fácil, visto que assim como cada indivíduo tem suas características individuais diferenciadas as organizações também são diferenciadas, quanto às suas crenças, valores, etc., Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais, (salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo

etc.), as organizações, do mesmo modo, têm suas necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidades de mercado etc.),

A satisfação no trabalho é uma dinâmica complexa de benefícios e contribuições. O indivíduo ingressa e participa na organização quando espera que suas satisfações pessoais (benefícios) sejam maiores que seus esforços pessoais (custos). Ao mesmo tempo, a organização espera que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização.

CHANLAT (2005, p. 40-53) compreende que:

As empresas devem pensar no que elas podem fazer para melhorar a vida de seus funcionários, sobretudo em como melhorar as condições de trabalho em que eles vivem. Não há dúvida de que, se essas condições forem aprimoradas, o trabalhador terá maior satisfação e motivação, o que, por sua vez, terá grande impacto positivo na dinâmica da organização.

Se a organização lhe oferece satisfação, o colaborador tenderá a tentar desenvolver sua carreira dentro dela, buscará crescer ali mesmo, pois vislumbra essa possibilidade.

Contudo, é necessário obtermos satisfação no trabalho, tanto quanto é necessário atendermos às exigências que nos são destinadas, a fim de satisfazer também às necessidades organizacionais.

A satisfação no trabalho e a motivação são fatores que caminham juntos, a motivação é um motivo pelo qual realizamos as coisas, e a satisfação é a sensação que sentimos quando realizamos algo, e se estamos satisfeitos com o que realizamos isto passa também a ser um fator motivacional. Ambos estão entrelaçados na busca do mesmo objetivo. Sendo assim, a motivação é predeterminante para o alcance da satisfação no trabalho.

5.4- MOTIVAÇÃO

Para que as pessoas sintam-se satisfeitas, elas precisam estar também motivadas. Em qualquer âmbito profissional, é fácil ver como há pessoas que se sobressaem pela sua perseverança e dedicação ao trabalho. Quase todas as

peças desejariam chegar a uma situação profissional mais elevada, e a maioria delas tem talento de sobra para o conseguir. Por que é que uns conseguem transformar esse desejo numa motivação diária que os faz vencer a inércia da vida, e outros, pelo contrário, não? Às vezes falta motivação para pôr em andamento a vontade de agir.

A motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Podemos considerar que a motivação no trabalho está relacionada com a quantidade e qualidade do esforço dos funcionários que levam ao alcance dos objetivos organizacionais. Em outras palavras, é a energia motriz que leva os colaboradores a atingir os resultados desejados.

5.4.1 – Motivação no trabalho

Existem fatores que podem estimular a motivação no trabalho, tais como: reconhecer as diferenças individuais, definir objetivos e fornecer feedback, estimular a participação nas decisões, oferecer recompensas de acordo com o desempenho e de forma justa de acordo com as experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores.

Segundo Spector (2003, p. 198) "A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento". A motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. Se o indivíduo não se sente motivado a fazer algo, dificilmente ele o fará e obterá satisfação. Portanto, quando a pessoa se sente motivada fará com que seus feitos sejam para si satisfatórios, os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que eles estejam motivados a completar, enquanto se não tiverem motivados não o farão, não farão nada além do básico, e isto inibirá a criatividade, atitudes e ações que os deixarão longe de sentirem satisfeitos, visto que a motivação puxa uma série de fatores que impulsionam as pessoas a realizar suas tarefas, e elas só podem se sentir satisfeitas quando fazem algo que representa valor para a organização, e conseqüentemente para si mesmas.

Segundo Koontz, O'Donnell e Weihrich (1988, p.136):

Os motivos humanos baseiam-se em necessidades, sentidas consciente ou inconscientemente. Algumas são necessidades primárias, como as exigências fisiológicas de água, ar, alimento, sexo, sono e abrigo. Outros podem ser consideradas secundárias, como as de auto-estima, status, afiliação com outras pessoas, afeto, entrega, realização e auto-afirmação. Como se pode ver facilmente, essas necessidades variam em intensidade e com o tempo, de um indivíduo para outro.

5.4.2- Fatores Motivacionais

Existem, portanto, os fatores motivadores que induzem um indivíduo a atuar dentro da organização. Podem incluir remuneração mais alta, promoções, um título prestigioso, valorização e reconhecimento, recompensas, motivos que dão a uma pessoa razão para o desempenho. Embora as motivações reflitam desejos, elas são as recompensas percebidas ou incentivos que aguçam o impulso para satisfazer esses desejos. Um fator motivador é, portanto, algo que influencia o comportamento de um indivíduo.

A motivação corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta. E a satisfação é contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito.

5.4.3- Teoria da Motivação de Maslow

A motivação é também um fator complexo e individual, e existem várias teorias voltadas para este enfoque. Uma das teorias mais freqüentemente citadas é a teoria da "hierarquia das necessidades" formulada pelo psicólogo Abraham Maslow. Ele via as necessidades humanas sob a forma de uma hierarquia, começando em ordem ascendente, das necessidades inferiores às necessidades superiores, e concluía que quando um conjunto de necessidades era satisfeito, este tipo de necessidade deixava de ser um motivador. As necessidades humanas básicas identificadas por Maslow (1954), em ordem ascendente de importância, são as seguintes:

- 1- Necessidades fisiológicas: São necessidades básicas para a sustentação da própria vida, tais como comida, abrigo, sono, sexo.

2 – Necessidades de segurança: São necessidades de estar livre do perigo físico e do medo da perda do emprego, do abrigo, da sustentabilidade.

3- Necessidades de afiliação e aceitação: Por serem sócias, as pessoas têm necessidade de se sentirem aceitas, pertencentes a um grupo.

4- Necessidades de estima: Uma vez satisfeita a necessidade de afiliação, as pessoas passam a sentir necessidade de serem estimadas, respeitadas pelos outros. Passam a sentir necessidade de poder, prestígio, status, etc.

5- Necessidades de auto-realização: Esta é a mais alta necessidade. É o desejo de tornar-se aquilo que a pessoa é capaz de ser – maximizar seu potencial, realizar tudo que seja possível.

Partindo disto, podemos dizer que a motivação consiste em satisfazer nossos desejos, necessidades e anseios, necessitamos de vários fatores capazes de nos motivar a fazer algo e em troca obter resultados. As necessidades fisiológicas são básicas e essenciais aos quais sem elas não podemos viver, as de segurança, as de aceitação em relação ao meio em que convivemos, necessidades de estima de sentir-se poderoso e autoconfiante e as necessidades de auto-realização no qual Maslow (1954) considera a mais alta necessidade hierárquica, no qual o indivíduo torna-se capaz de realizar algo que o torna satisfeito. Visto, que a motivação é um fator contínuo, no momento em que adquirimos algo que desejamos, imediatamente surgem nossos anseios, desejos e necessidades a serem satisfeitas.

A teoria de Maslow é apenas uma das muitas teorias que são estudadas ao longo do tempo, e, porém uma das mais abordadas.

A motivação é algo pelo qual o indivíduo precisa estar envolvido, ela é um combustível para a busca da satisfação, da realização dos desejos, das necessidades, da busca do sucesso, de auto-realização, é por meio dela que temos o impulso de realizar milhões de coisas que conseqüentemente podem nos proporcionar mais satisfação e prazer perante o nosso trabalho e nossa vida. A motivação é a porta pela qual entramos, é o motivo pelo qual realizamos nossa vida, é o nosso desejo de ser, de realizar, de viver, de crescer, de existir verdadeiramente em busca da felicidade, porque o ser humano existe para ser feliz, tudo o que fazemos na vida é em nome da felicidade, se buscamos dinheiro, sucesso, auto-

realização, qualidade de vida, família, entre outras coisas, é tudo em nome da felicidade e da busca da satisfação em viver. E porque não buscar tudo isto no nosso trabalho se ele é parte importante na nossa vida, é um tripé para os demais fatores que complementam nossa vida.

Para ser capaz de superar as dificuldades e os cansaços próprios da vida, é preciso ver cada meta como algo de grande e positivo que podemos e que devemos conseguir. Por isso, nas pessoas motivadas sempre há “alguma coisa” que lhes permite obter satisfação onde os outros não a encontram. Parece claro que nas pessoas motivadas há toda uma série de sentimentos e fatores emocionais que reforçam o seu entusiasmo e a sua persistência perante os contratempos normais da vida.

As pessoas que tem melhor qualidade de vida no trabalho podem ser mais motivadas. A qualidade de vida das pessoas no trabalho assim como também sua qualidade de vida pessoal é extremamente importante para que as pessoas tenham motivos para continuarem caminhando e acreditando no que fazem.

5.5 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Atualmente, muito se tem falado sobre ⁶qualidade nas empresas. Tornou-se uma exigência do atual mercado competitivo e globalizado ter qualidade em todos os setores e departamentos seja na produção, nos processos, no contato com o fornecedor, no atendimento ao cliente e até no pós-venda. Entretanto, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, do ponto de vista do colaborador, é uma tendência que também veio para ficar.

Vivemos hoje em uma época onde as exigências profissionais tendem a tornar o indivíduo dono de sua própria carreira, disponível a todo tempo para o trabalho, com carga horária flexível, porém sobrecarregada.

⁶ Qualidade: a característica que possui o trabalho desde que atenda a um padrão; produção que atende o grau específico de perfeição.

Essa revolução transformou a vida das pessoas nos grandes centros urbanos, estabelecendo um ritmo de vida considerado alucinante, com excesso de horas de trabalho e uma pressão excessiva para serem cada dia mais produtivas. E este ritmo vai sendo assimilado por todos na sociedade e passa a ser um novo padrão. Trabalha-se aos sábados, domingos, desaparecem os feriados, e férias nem pensar. E em consequência disto a vida pessoal é profundamente afetada. No início, tudo parece ir bem até que uma ou mais das esferas da vida do ser humano (família, social, física...) passam a apresentar problemas como, por exemplo: um filho drogado, um pedido de divórcio, um enfarte ou outros problemas de saúde. Nesse momento o superprofissional desperta, então, para as outras dimensões do ser humano e questiona-se: "Como conciliar a situação de empresária ou funcionária de longas jornadas diárias, com o papel de esposa, mãe e administradora do lar?".

As pessoas deixam de estar com suas famílias, deixam dos seus momentos de descanso e lazer por questões financeiras, e no fim a vida passa sem ter tido sentido. Nós só temos a chance de viver esta vida unicamente uma vez.

Como conciliar os papéis de provedor financeiro do lar com o papel de pai, participando efetivamente da vida dos filhos? Esse painel chama a atenção para a necessidade de se refletir sobre qualidade de vida e principalmente qualidade de vida no trabalho, conhecida como QVT.

5.5.1 – Importância da Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida no trabalho conseqüentemente resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes.

O que o ser humano mais deseja na vida é felicidade, busca antiga do homem. Porém para ser feliz é necessário ter saúde, satisfação consigo próprio e com seu trabalho, e tudo isso compreende qualidade de vida.

Assim como as empresas esperam qualidade de seus produtos e serviços por ela oferecidos, ações de QVT devem ser incorporadas definitivamente no cotidiano das empresas.

A meta principal do programa de QVT é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa.

Segundo CHIAVENATO (2004, p. 367):

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer a suas necessidades pessoais com sua atividade na organização. A qualidade de vida no trabalho envolve uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar e coisas assim. A QVT envolve não somente os aspectos intrínsecos do cargo, como todos os aspectos extrínsecos e contextuais. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar.

5.5.2 – Abrangências da Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho não são apenas as condições físicas de trabalho que importam (higiene e segurança no trabalho). É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. A QVT está assumindo uma importância sem precedentes no sucesso organizacional. Ela depende do grau de satisfação das pessoas em relação à empresa e ao ambiente de trabalho. As organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. A competitividade da organização passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho, e isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro dela. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer a seus funcionários responsáveis pelos serviços ou produtos oferecidos.

Existem alguns benefícios que podem ser oferecidos aos colaboradores para uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho, como: plano de assistência médica odontológica, previdência privada, refeitório próprio, programa de preparação para aposentadoria, creche, programa de incentivo, bolsa de estudos, conjunto habitacional e videoteca/biblioteca. Outras ações desenvolvidas podem ser: local para descanso, treinamento, palestras e cursos, ginástica laboral, prevenção de

obesidade, diabetes, hipertensão arterial, prevenção de doenças ocupacionais, entre outras. Cada vez mais as empresas tendem a propiciar condições melhores de trabalho aos seus funcionários. A melhoria na qualidade de produção e na prestação de serviço será uma consequência natural.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, e por extensão, a qualidade de vida das pessoas fora da organização. Para tanto as pessoas precisam estar satisfeitas, num ambiente dinâmico, onde sintam-se valorizados, tenham oportunidades, recebam benefícios, promoções, exerçam cargos com o qual tenham mais habilidades e de acordo com seus interesses, recebam cargos desafiadores e satisfatórios. A QVT está intimamente ligada ao grau de satisfação e motivação dos indivíduos com o seu trabalho, mantendo também grande relação entre realizações profissionais e pessoais. Porque a vida continua fora do trabalho, e tudo isto é um constante envolvimento. Vivemos uma só vida seja dentro ou fora do trabalho, onde um tem o poder de influenciar sobre o outro; portanto, a importância de se ter uma qualidade de vida que se estenda além do trabalho.

6- METODOLOGIA

Pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisa, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa.

Segundo Gil (1994, p.43) "Pode se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos".

É na pesquisa que utilizaremos diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa. O instrumento ideal deverá ser estipulado pelo pesquisador para se atingir os resultados ideais. É necessário que o pesquisador defina qual o tipo de pesquisa irá utilizar, pois é importante que o pesquisador saiba usar os instrumentos adequados para encontrar respostas ao problema que ele tenha levantado.

Este trabalho foi caracterizado como uma pesquisa exploratória, pois, segundo Gil (1994) as pesquisas exploratórias são tipos de pesquisas que habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso, e que este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. E que neste tipo de pesquisa não são aplicados costumeiramente procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados.

Foi utilizado o diagnóstico da pesquisa qualitativa que é o instrumento adequado para detectar a disparidade e a realidade da empresa. Trata-se de uma série de entrevistas realizadas, junto a lideranças formais e informais para detectar suas impressões e percepções sobre a organização. Segundo Demo (1989, p.241) "Avaliação qualitativa está dentro do mesmo paradigma da pesquisa participante; apenas centra-se especificamente no tratamento metodológico da dimensão qualitativa da realidade social". O tipo mais comum de pesquisa qualitativa é o estudo de caso, portanto foi utilizado nesta pesquisa um estudo de caso.

A necessidade de se utilizar a estratégia de pesquisa “Estudo de Caso” deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo. Geralmente, quando a pergunta da pesquisa é da forma “como?” Ou “por quê?”.

O estudo de caso visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo. Segundo Gil (1994, p.79) “a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”.

O estudo de caso se torna econômico, pois pode ser realizado por um único investigador, e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados. A maior utilidade dos estudos de caso é verificada nas pesquisas exploratórias.

A fase de coleta e análise dos dados é de grande importância na elaboração da pesquisa científica, portanto, é necessário manter alguns cuidados para que se possa garantir a fidedignidade dos resultados.

O primeiro cuidado que se deve tomar ao se iniciar a fase de coleta de dados é quanto à preparação das pessoas responsáveis por ela. É importante a supervisão para que não se colem dados errados, ou desnecessários para a pesquisa realizada. Do mesmo modo, todos os dados coletados devem estar sendo observados, pois, se necessário, deve-se fazer a reaplicação do instrumento.

Como os dados são coletados sob condições de ambiente não controlado, isto é: em contexto real, é o investigador que deve adaptar seu plano de coleta de dados. No caso de questionários a observação é indireta com perguntas fechadas, semifechadas e abertas para o conhecimento das opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, e situações vivenciadas etc.

As entrevistas constituem a principal fonte de evidência de um Estudo de Caso. Trata-se de relato verbal sujeito a problemas de viés, recuperação de informações e/ou de articulação imprecisa. Há três tipos de entrevistas: aberta – para extrair fatos, opiniões; focada – perguntas previamente formuladas e servem para corroborar o que o investigador pensa a respeito de determinada situação e a terceira maneira de condução de uma entrevista é a estruturada – perguntas pré-

formuladas com respostas fechadas. A entrevista é uma forma de diálogo, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Tanto na entrevista como no questionário deve-se obter objetividade nas perguntas a serem formuladas e também em relação a quantidade, e as formas de pergunta.

Nesta pesquisa foram aplicados questionários e entrevistas para a coleta de dados. Os questionários foram elaborados com os três tipos de perguntas: fechadas, semifechadas e abertas para obter informações mais completas, e entrevistas com perguntas abertas a fim de extrair opiniões e fatos advindos do próprio entrevistado.

As unidades em observação foram os funcionários e gerentes da empresa Cooper-Rubi do setor administrativo.

O universo desta pesquisa foi o setor administrativo da empresa Cooper-Rubi no total de 22 funcionários, no qual foi retirada uma amostra intencional de 17 pessoas. Foi também realizada uma entrevista com o gerente de Recursos Humanos da empresa. Os respondentes e entrevistados foram escolhidos intencionalmente.

Universo ou população é um tipo de conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. E amostragem é o subconjunto do universo ou da população, ou seja, a amostra é uma parte do universo que servirá de amostragem para a realização da pesquisa.

Após a coleta de dados, fez-se necessário à análise e interpretação dos mesmos. Neste caso, foi realizada análise descritiva e explicativa, por se tratar de um estudo de caso exploratório e qualitativo estes tipos de análises se tornam ideais. A análise tem como objetivo organizar os dados de forma que possibilitem respostas ao problema e a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas.

7- RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda. com a sigla "COOPER-RUBI", foi fundada no decorrer do ano de 1983 acoplada à Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba "COOPER-AGRO", da qual foi desmembrada aos 9 (nove) dias do mês de janeiro de 1987, tendo sede na "Fazenda Córrego Barreiro", Rodovia Go-434, Km-24, Zona Rural no município de Rubiataba-Go.

A Cooper Rubi foi fundada por um grupo de 63 cooperados por iniciativa própria e por incentivo de um projeto chamado pró-álcool do governo federal, chegou a contar com 23 cooperados e ao final do ano de 2002 passou a pertencer ao grupo paraibano Japungú.

A atividade desenvolvida pela empresa é o cultivo da cana-de-açúcar e a fabricação de álcool, sendo anidro e hidratado, também, tendo como sub-produtos o bagaço in-natura, bagaço hidrolisado e óleo fúsel. A Cooper-Rubi atua também como produtora independente de energia elétrica com a exploração de termelétrica que produz parte da energia utilizada por ela mesma no período de safra.

A Cooper-Rubi mantém parceria agrícola com a Agro-Rub Agropecuária Ltda, que detém 82% da cana cultivada para sua produção, sendo apenas 18% cultivada pela Cooper-Rubi. A Agro-Rub têm por finalidade o cultivo da cana, desde o plantio, tratos culturais, colheita, carregamento e transporte até a entrega da cana ao parque industrial da Cooper-Rubi.

A Cooper-Rubi iniciou sua primeira safra em julho de 1986, safra 86/87 produzindo 9.142.000 litros de álcool, na safra de 2003/2004 ela produziu 44.319.000 litros de álcool, e estima na 18ª safra 2004/2005 esmagar 750.000.000 toneladas de cana e produzir 63.000.000 litros de álcool.

A Cooper-Rubi mantém importante papel econômico principalmente para seu município, e também para cidades circunvizinhas como Nova América, Nova Glória, Ipiranga de Goiás e região, além dos empregos que ela gera, ela também obtém cana plantada em quase toda a região. No período de safra ela gera em torno de 960 empregos diretos e 1.800 indiretos e na entressafra gera aproximadamente 450 empregos diretos e 1.000 indiretos.

As atividades sociais desenvolvidas são: alfabetização de jovens e adultos; assistência médica e odontológica para trabalhadores e familiares; assistência médica ambulatorial, clínica geral e pediatria; bolsa de estudos para trabalhadores; transporte de pessoal gratuito; refeitório; clube social e horta onde são cultivados alimentos para todos os trabalhadores.

Ela se destaca principalmente na área de segurança e engenharia do trabalho, pois dispõe de equipe especializada para lidar com a prevenção das doenças e acidentes de trabalho.

A Cooper-Rubi é uma empresa em crescimento, como podemos notar no aumento da capacidade de sua produção.

7.2- ANÁLISE DOS RESULTADOS

No sentido de identificar os meios para obtenção de uma maior compatibilidade dos objetivos organizacionais e individuais a fim de encontrar a satisfação de ambos, foi obtido ao longo deste trabalho informações junto aos recursos humanos, assim como informações junto aos funcionários da empresa Cooper-Rubi através de questionários específicos aplicados diretamente a cada um dos colaboradores da área administrativa.

É cada dia mais evidente que funcionários satisfeitos obtêm melhores resultados, então há constante necessidade de conhecer as pessoas que trabalham na organização, conhecer seus anseios, seus desejos, suas dificuldades e insatisfações, formando uma integração em busca de resultados que satisfaçam ambas as partes, empregado e empregador. Isto tem se tornado fator chave para o sucesso das pessoas e organizações.

Segundo Mc Gregor (1992, p.56) "a integração significa todos trabalhando juntos para o sucesso da empresa a fim de que todos possam partilhar dos benefícios resultantes".

O gerente de RH tem papel importante neste sentido, na busca da integração, do alcance de objetivos, através dos vários fatores que compõem a administração de RH. Segundo Chiavenato (2002, p.185) "Cada gerente precisa reconhecer as relações entre objetivos individuais e os objetivos organizacionais, e precisa saber empregar os recursos necessários para o alcance de ambos a fim de contribuir para a eficácia da empresa".

Assim como as organizações esperam e buscam sucesso, as pessoas também buscam satisfazer seus desejos e necessidades dentro das organizações. É um processo de troca que deve ser bem gerido e administrado para alcançar bons resultados.

7.2.1- Necessidades de Reestruturação da área de RH

A empresa estudada não dispõe de uma área específica de Recursos Humanos, o que pode levar a algumas deficiências. Existe uma gerência que cuida das pessoas na organização, mas não está totalmente voltada para a verdadeira ARH, o mesmo exerce outros cargos, não dispondo de tempo suficiente para tal. A empresa dispõe apenas de um departamento de pessoal que cuida da área trabalhista e a assistência social que cuida da área social. No entanto, segundo depoimento do gerente de RH e também Administrativo “deveria haver um Departamento mais abrangente, uma área de recursos humanos, e considera um erro estratégico não dar a atenção necessária que essa área merece. E que a criação desta área específica é uma decisão de competência da diretoria, e até o momento, não houve manifestação nesse sentido.” Ele acredita que o ARH pode trazer benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários.

A administração de Recursos Humanos é uma das áreas de maior importância no momento, ela é a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa. Segundo Chiavenato (2004, p. 138)

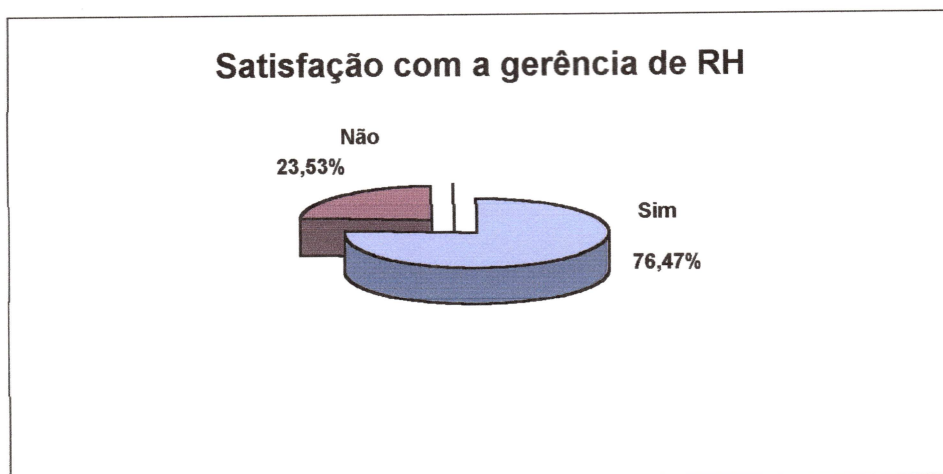
A ARH consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho.

A ARH com todos os seus processos e políticas, são de suma importância para a organização e para as pessoas que a compõem, e sua ausência faz com que passe despercebido uma série de fatores que são extremamente importantes para o bom relacionamento e o sucesso das pessoas e da organização.

Da mesma forma que somos avaliados e percebidos, é também necessário ser avaliado quanto ao que pensamos e sentimos as pessoas em relação a quem está

gerindo as pessoas dentro da organização. Neste sentido buscamos saber se os funcionários estão satisfeitos com o trabalho realizado pela gerência que cuida das pessoas na empresa. Os resultados são mostrados logo abaixo no gráfico 1.

Gráfico 1.



Fonte: Cooper-Rubi 2005

Os resultados mostram que 76,47% responderam afirmativamente, justificando que é uma pessoa de fácil comunicação, que atende a todos buscando satisfazer suas necessidades sempre que possível, dá um ótimo tratamento humano aos funcionários, tem coleguismo, amizade e respeito, sabe ouvir e é um ótimo profissional, preocupa-se em manter o equilíbrio entre as partes. Enquanto 23,53% dos funcionários disseram que não estão satisfeitos com a gerência que cuida das pessoas na empresa, justificando que a gerência não avalia individualmente as pessoas, privilegia a poucos, não gera expectativas.

É importante que as pessoas acreditem na gerência, que esperem dela iniciativas, que depositem nela confiança, que sejam por ela motivados, que acreditem no crescimento, na valorização, no reconhecimento. Isto é uma necessidade, as pessoas necessitam de feedback, elas desejam seguir um caminho e precisam ser guiadas por pensamentos positivos, por incentivos, e se as pessoas não acreditam na gerência, dificilmente serão motivadas a realizar um bom trabalho, se elas não são avaliadas, reconhecidas e recompensadas pelo que fazem.

Sabemos que o gerente também tem suas limitações, e não é capaz de satisfazer a todas as necessidades das pessoas, e nem tem como obrigação agradar a todos, mas ele é o elo que liga as pessoas à organização, é através dele

que as pessoas esperam reconhecimento, assim como impulso para busca de melhores resultados.

7.2.2- Processo de Manutenção de RH

Pode-se considerar o processo de manutenção de RH (treinamento e desenvolvimento, plano de cargos e salários) um pouco defasado em consequência da ausência de uma área específica de ARH.

A ARH é uma área específica que cuida das pessoas dentro da organização desde o seu ingresso na organização. Para Chiavenato (2004, p. 134):

A ARH provoca impactos nas pessoas. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las – ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização – é um aspecto crucial na competitividade organizacional.

Segundo o mesmo autor (2004, p. 295)

Todos esses processos de manutenção de pessoas – remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas - são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

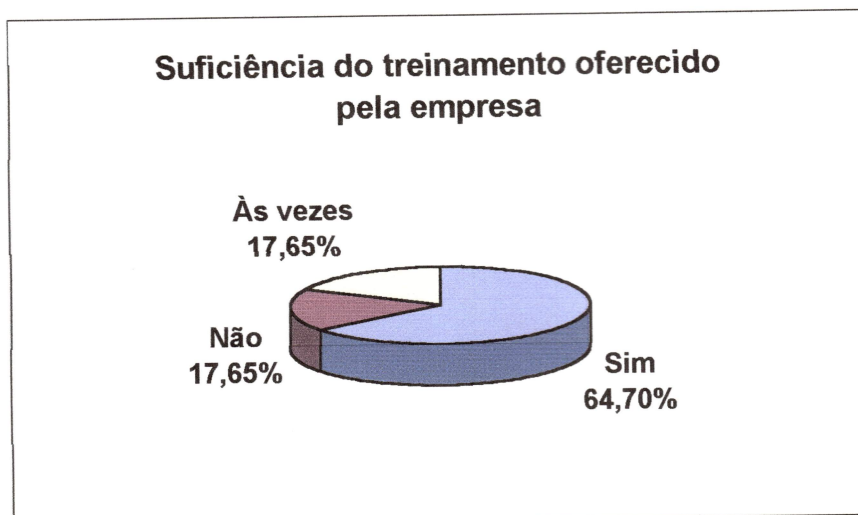
Tudo isto mostra a importância de se ter uma verdadeira área de ARH para que os processos básicos sejam desenvolvidos dentro da organização, e mais do que isso, que sejam desenvolvidos com qualidade e que seja um processo contínuo.

7.2.2.1- Treinamento

Conforme o gerente de RH “a empresa oferece treinamentos geralmente anual”. E quanto aos critérios utilizados, são identificados os setores em que há uma real necessidade. Mas segundo Chiavenato (2004, p. 423) “O conceito que predomina atualmente é que o treinamento e desenvolvimento (T&D) devem ser um processo contínuo e não um simples evento que ocorre apenas uma vez”.

Já em relação aos funcionários quando perguntado se a empresa oferece treinamento suficiente e condizente com seu trabalho, pode-se saber os seguintes resultados:

Gráfico 2.



Fonte: Cooper-Rubi 2005

Assim sabemos que 64,7% afirmaram que sim, 17,65% afirmaram que às vezes, enquanto um mesmo percentual de 17,65% afirmou que o treinamento oferecido pela empresa não é suficiente para a realização de suas tarefas.

O treinamento tem como finalidade preparar as pessoas para a execução de suas tarefas, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, mudar a atitude das pessoas, desenvolver habilidades, transmitir informações, etc.

Chiavenato (2004, p. 402) afirma que: "Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado através do qual as pessoas aprendem, adquirem conhecimentos, habilidades e competências em função dos objetivos definidos".

O treinamento deve ser visto como um processo contínuo de aprendizagem, e deve ser realizado sempre, pois ele traz vários benefícios às pessoas e a organização, ele é tanto um desenvolvimento profissional e técnico focado na realização das tarefas, quanto um desenvolvimento pessoal dos indivíduos que desenvolvem competências e habilidades, e é capaz de influenciar até no comportamento e atitude das pessoas, ele pode criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar sua motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão. São inúmeros os benefícios que podem ser alcançados através do treinamento, sem contar que ele é também uma forma de dar oportunidades e valorizar as pessoas.

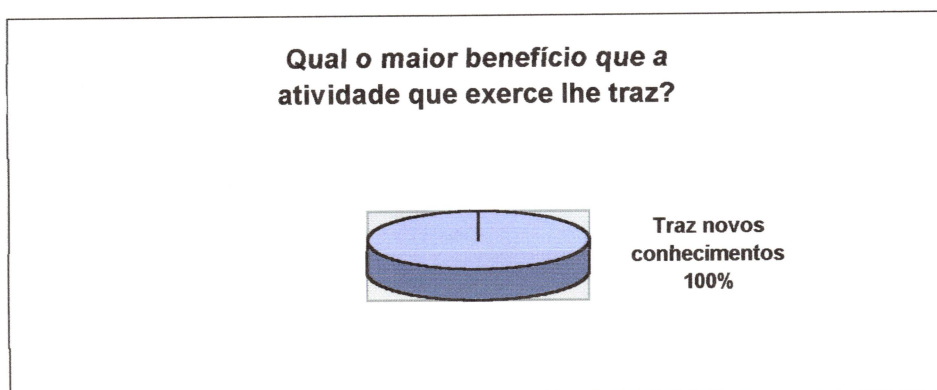
As organizações precisam notar que o treinamento é um investimento e não uma despesa.

7.2.2.2- Desenvolvimento

Quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, o gerente afirma que “a empresa dá importância, e que faz observação dia-a-dia. Como recompensa, às vezes oferece ajuste de remuneração, ou mudança de função”.

Em relação aos funcionários buscamos saber qual o maior benefício que a atividade que exercem lhes trazem, se traz muito poder, mais status, razoável riqueza ou novos conhecimentos. Tendo os seguintes resultados:

Gráfico 3

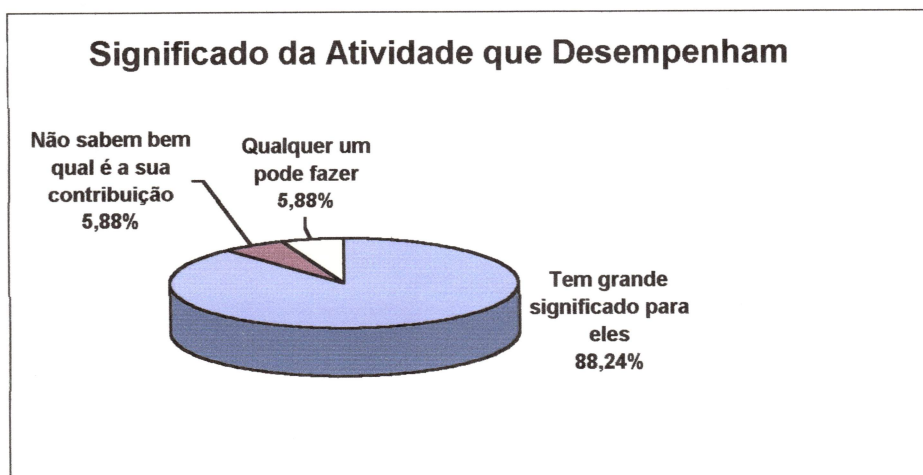


Fonte: Cooper-Rubi 2005

Um fator unânime foi o de que 100% dos funcionários afirmaram que o maior benefício que a atividade que exercem lhes trazem são novos conhecimentos, não trazem poder, nem status e nem riqueza.

Quando perguntado quanto à atividade que desempenham, se não agrega valor, qualquer um pode fazer, se tem grande significado para eles ou não sabem bem qual é a sua contribuição, obtivemos que:

Gráfico 4.



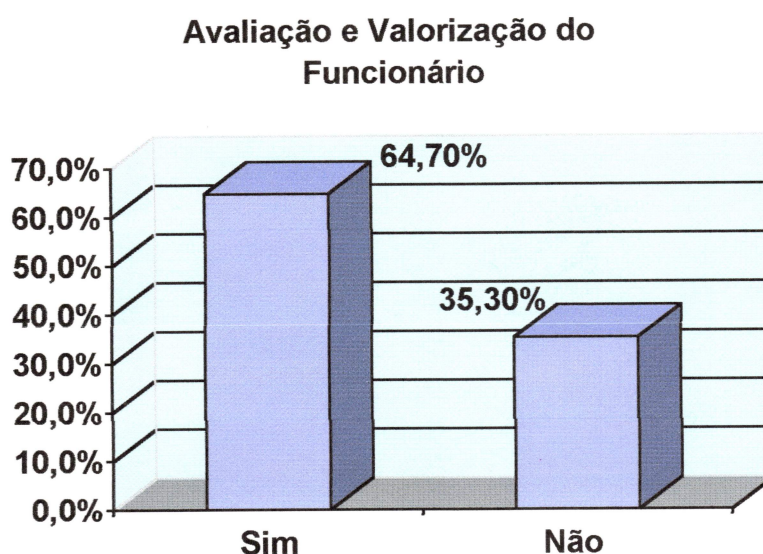
Fonte: Cooper-Rubi 2005

Os resultados mostram que 88,24% afirmaram que a atividade que exercem tem grande significado para eles, 5,88% afirmaram que não sabem bem qual é a sua contribuição, e outros 5,88% afirmaram que a atividade a qual desempenham, qualquer um pode fazer.

A atividade a qual a pessoa exerce pode ser um outro enfoque de grande importância para o desenvolvimento das pessoas dentro da organização, e para a satisfação com seu trabalho. Muitas vezes as pessoas não estão no lugar certo, a atividade a qual desenvolve não condiz consigo mesma o que implicaria talvez em mudança de cargo, para que esta pessoa se desenvolva e sinta-se mais realizada e feliz com o seu trabalho. Pode ser também que as pessoas não se sintam reconhecidas e avaliadas, fazendo com que pensem que seu trabalho não tem muito valor, não sabendo qual é a sua contribuição para com a organização.

Portanto, foi também perguntado como se sentem às pessoas em relação à avaliação e valorização do seu trabalho. "Você se sente avaliado e valorizado?".

Gráfico 5



Fonte: Cooper-Rubi 2005

De acordo com os resultados 64,70% afirmaram que se sentem avaliados e valorizados pelo seu trabalho, através de elogios e resultados alcançados. Enquanto, outros 35,3% afirmaram que não se sentem avaliados e nem valorizados pelo que fazem, afirmam não perceberem se isto acontece, que a gerência não faz

questão de valorizar e avaliar o que os funcionários fazem, outros não sabem de que forma são avaliados, e que a empresa geralmente apresenta críticas destrutivas ao invés de construtivas.

Cada pessoa tem seu valor, assim como também o trabalho por ela desenvolvido, cada uma de sua forma deve ser reconhecida e valorizada pelo que fazem, isto serve como motivação e pode gerar uma boa auto-estima.

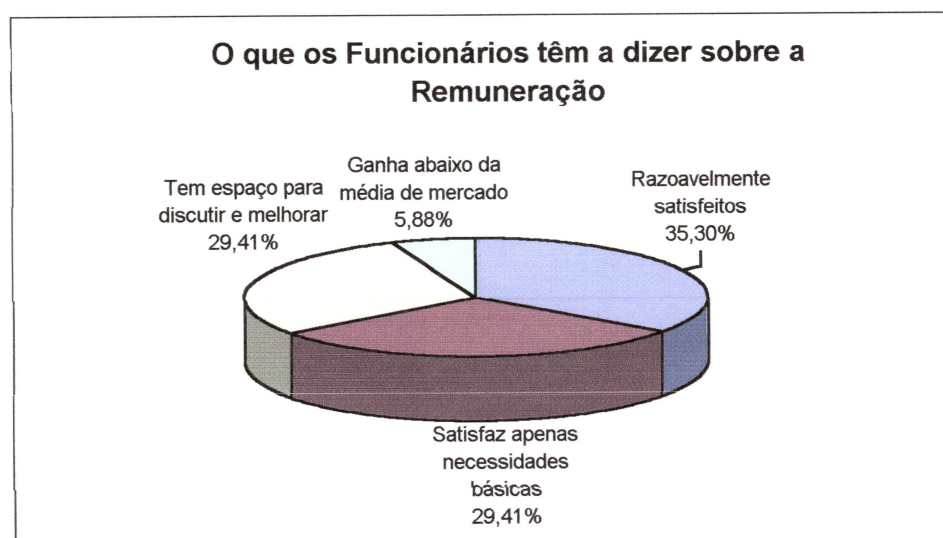
O processo de desenvolver pessoas pode ser visto como forma de agregar valor às pessoas e à organização, ao aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida das pessoas, uma contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino, motivação e realização pessoal, um compartilhamento de informações, etc. As pessoas são os únicos elementos capazes de autodireção e de desenvolvimento, ela tem uma enorme aptidão para o crescimento. Portanto, precisam ser administrados adequadamente. Daí a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de RH, englobando treinamento e desenvolvimento organizacional, (Chiavenato 2004).

7.2.2.3 - Plano de Cargos e Salários

Segundo a gerência existe um início de trabalho visando a implantação de um plano de cargos e salários, e que depende no momento, de decisão da diretoria.

Quando perguntado aos funcionários o que têm a dizer sobre sua remuneração foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 6.



Fonte: Cooper-Rubi 2005

Podemos então saber que a maioria de 35,30% estão razoavelmente satisfeitos com o seu salário, 29,41% afirmaram que sua remuneração satisfaz apenas as necessidades básicas, o mesmo percentual de 29,41% afirmaram que tem espaço para discutir e melhorar e 5,88% afirmaram que ganham abaixo da média do mercado. Ficando o fator mais relevante de que a maioria das pessoas está razoavelmente satisfeita com seu salário, sem se esquecer que também há um número grande de pessoas ao qual a remuneração satisfaz apenas as necessidades básicas, não suprimindo demais necessidades do ser humano que contribuem para uma melhor qualidade de vida.

A administração de cargos e salários é muito complexa e conflitiva, pois de um lado as empresas tentam minimizar seus custos, e as pessoas tentam melhorar suas condições de vida. E nem sempre é fácil de administrar tais conflitos para que satisfaçam ambas as partes.

Segundo Chiavenato (2004, p.301)

Para as organizações, o salário representa, a um só tempo um custo e um investimento. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior no curto ou médio prazo.

O salário é um fator muito importante para as pessoas, elas aplicam seu tempo e esforço, e, em troca, recebem dinheiro. Com o salário muitos objetivos finais podem ser alcançados, é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa.

É importante que as empresas compreendam que todos têm seus desejos e anseios, da mesma forma que a organização necessita crescer, permanecer atuante e competitiva, as pessoas também buscam seus objetivos. As organizações precisam dividir seus lucros com as pessoas que contribuem para o seu desenvolvimento, se assim for contribuirão para que muitas pessoas sejam mais felizes e possam realizar seus objetivos e sonhos, e sendo mais satisfeitas e realizadas trabalharão com mais esforço e dedicação, serão mais comprometidas para com a organização.

Todas as pessoas têm necessidades a serem satisfeitas e com certeza o salário é um dos meios mais importantes para supri-las.

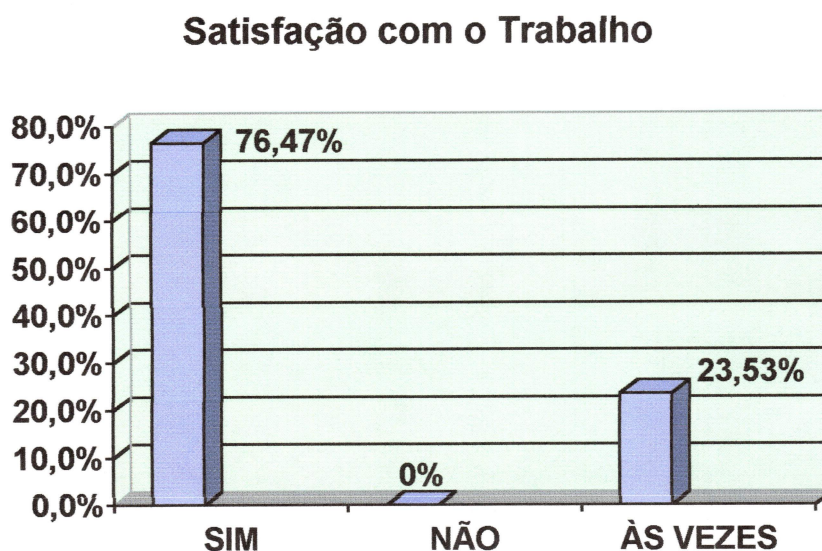
7.2.3 - Satisfação no trabalho

O gerente de RH “acha que deveria ser feito algo para buscar a satisfação dos funcionários. Ainda não existe trabalho neste sentido”. Ele acredita no bom relacionamento entre empregadora e empregados e afirma que a empresa oferece diálogo e debate para que isto ocorra. A empresa reconhece a importância da satisfação dos funcionários como fator de resultados, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Norteados pela idéia de Spector (2003) de que existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O enfoque global trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho. O enfoque alternativo é o de facetas, ou seja, os diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si.

Foi questionado em relação à satisfação no trabalho, com a seguinte pergunta: “Você está satisfeito com o seu trabalho?”, com três opções de respostas: sim, não e às vezes. Os resultados seguem abaixo no gráfico 7.

Gráfico 7.



Fonte: Cooper-Rubi 2005

Nenhuma das pessoas afirmaram que não, de certa forma as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, porém não totalmente.

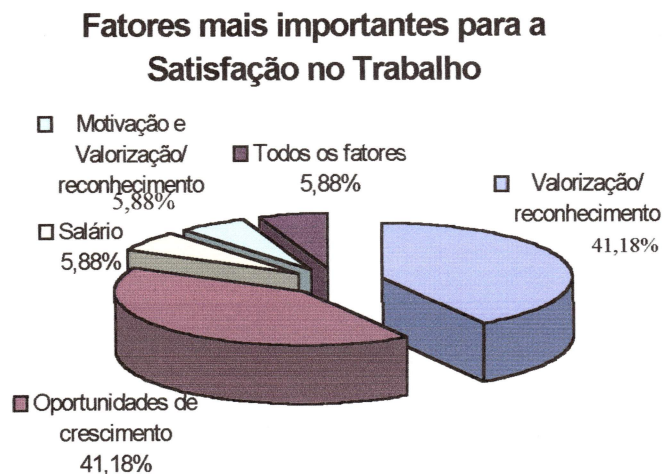
A maioria afirmou que “sim” estão satisfeitos com seu trabalho no enfoque global, num total 76,47% com justificativas do tipo: “faço o que gosto”, “é um trabalho que me abre novos caminhos”, “é um dos melhores lugares para se trabalhar em Rubiataba”, “porque o que faço está relacionado com minha profissão”, é uma busca de novas oportunidades de crescimento”, “me proporciona um padrão de vida elevado”, “pelas pessoas e ambiente agradável”, “só de ter um trabalho já é um motivo de estar contente”.

Segundo Spector (2003, p.221) “a satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade”.

Um total de 23,53% das pessoas afirmaram que “às vezes” estão satisfeitas, ou seja, não existem todas as facetas comuns para a satisfação total (salário, oportunidades de promoção, benefícios, valorização, companheiros de trabalho, condições de trabalho, motivação, comunicação, segurança, etc). Existe, portanto a ausência de algum fator para proporcionar a satisfação global. As pessoas apresentaram justificativas como: “a empresa não valoriza o funcionário”, “não entendo as atitudes da empresa” “excesso de trabalho e estresse”, “falta de reconhecimento”, falta de oportunidade de crescimento”

Entre as facetas: salário, motivação, valorização/reconhecimento e oportunidades de crescimento, foi perguntado qual destes fatores para eles é o mais importante para a satisfação no trabalho. Os resultados seguem abaixo:

Gráfico 8



Fonte: Cooper-Rubi 2005

Um total de 41,18% vê a valorização e o reconhecimento como o fator de maior importância para a satisfação no trabalho. Enquanto o mesmo total de 41,18% acha a oportunidade de crescimento o fator que mais influencia para a sua satisfação no trabalho. 5,88% acham que o salário é o fator mais importante, 5,88% acham que é a motivação e a valorização/reconhecimento, e o mesmo percentual de 5,88% acha que são todos os fatores muito importantes (salário, motivação, valorização/reconhecimento e oportunidades de crescimento).

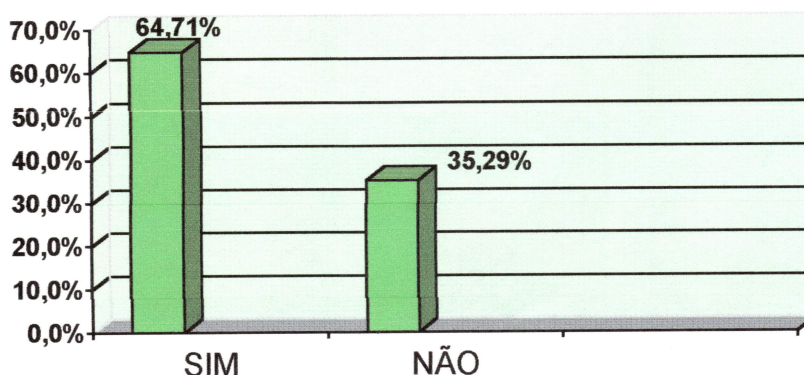
FATORES MAIS IMPORTANTES PARA A SATISFAÇÃO NO TRABALHO		
FACETAS	TOTAL	%
Valorização/ Reconhecimento	07	41,18%
Oportunidades de Crescimento	07	41,18%
Salário	01	5,88%
Motivação	-	-
Motivação e Valorização/Reconhecimento	01	5,88%
Todas as facetas	01	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fonte: Cooper-Rubi 2005

Relacionado a esta mesma questão, foi perguntado se as pessoas sentem a ausência de alguns dos fatores (salário, motivação, valorização/reconhecimento, oportunidades de crescimento). Sendo assim mostrado no gráfico abaixo:

Gráfico 9

Funcionários que sentem a ausência de fatores satisfatórios

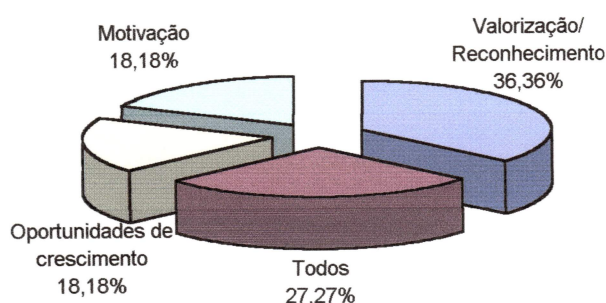


Fonte: Cooper-Rubi 2005

A maioria das pessoas afirmaram que sentem a ausência de algum dos fatores acima citados, um total de 64,71% e 35,29% das pessoas afirmaram não sentir a ausência de nenhum destes fatores. Entre os fatores identificados como ausentes podem ser classificados com os percentuais no gráfico 10:

Gráfico 10

Fatores satisfatórios mais ausentes



Fonte: Cooper-Rubi 2005

Das 64,71% das pessoas que afirmaram sentir a ausência de algum dos fatores já mencionados, 36,36% sentem a ausência de valorização/reconhecimento, 27,27% sentem a ausência de todos os fatores, 18,18% sentem a ausência de oportunidades de crescimento e 18,18% sentem a ausência de motivação.

Podemos notar esta análise como um fator crítico, sendo que um total de 64,71% dos funcionários sentem a ausência de alguns destes fatores, outros já sentem a ausência de todos os fatores. Vimos através destes resultados, que estes são os fatores que mais influenciam para a satisfação no trabalho segundo as pessoas entrevistadas (gráfico 8), e que também são os mais ausentes (gráfico 10). Sendo assim, a satisfação global fica totalmente comprometida. Com isto podemos notar que boa parte dos funcionários não esperam da empresa oportunidades de crescimento, não tem motivação, não se sentem valorizados e reconhecidos pelo que fazem, e com isso não sentem totalmente satisfeitos.

Fazendo uma relação comparativa dos resultados obtidos com a teoria de Maslow - A Hierarquia das necessidades, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis hierárquicos (necessidades fisiológicas,

necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de status e estima, e necessidades de auto-realização) podemos notar que a maioria das pessoas que compõem este estudo se encontra na segunda parte da pirâmide, nas “necessidades de segurança”, que enfatizam que todo ser humano necessita de abrigo e proteção para o corpo e de manutenção de uma vida confortável, satisfazendo as necessidades mais básicas e essenciais para a sustentação da própria vida.

Podemos notar através dos resultados obtidos, quando foi perguntado qual o maior benefício que a atividade que exercem lhes trazem, o resultado foi que 100% das pessoas acham que trazem novos conhecimentos, e nenhuma das pessoas acredita que traz muito poder, mais status e razoável riqueza.

Assim como também com a ausência de valorização, reconhecimento, oportunidades de crescimento e até mesmo salário suficiente, as pessoas não podem se sentir amadas, ter auto-estima, status e muito menos se auto-realizar, fica então quase que impossível atingir outros níveis hierárquicos, sociais, de estima e auto-realização.

E este é um fato que merece bastante relevância, visto que o funcionário não permanecerá na empresa se ele encontrar oportunidades de realizar seus desejos e anseios em outras oportunidades.

7.2.4 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

De acordo com o gerente de RH da Cooper-Rubi. Não há na empresa programas ou ação que visam a qualidade de vida no trabalho. E para ele “Q.V.T Qualidade de Vida no Trabalho, significa estar satisfeito com o trabalho”.

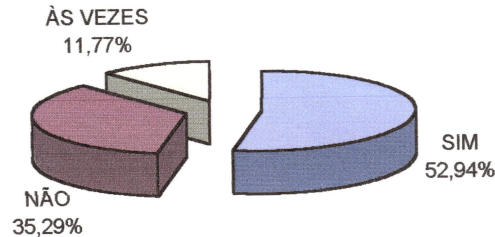
A Qualidade de Vida no Trabalho envolve além da higiene e segurança do trabalho a questão social do indivíduo. A empresa oferece alguns benefícios sociais, entre eles, assistência médica e odontológica, clube social, bolsa de estudos, etc.

A questão é se estes benefícios atendem ou não as necessidades dos funcionários.

Vejamos no gráfico 11 a seguir:

Gráfico 11

Satisfação com os Benefícios Sociais



Fonte: Cooper-Rubi 2005

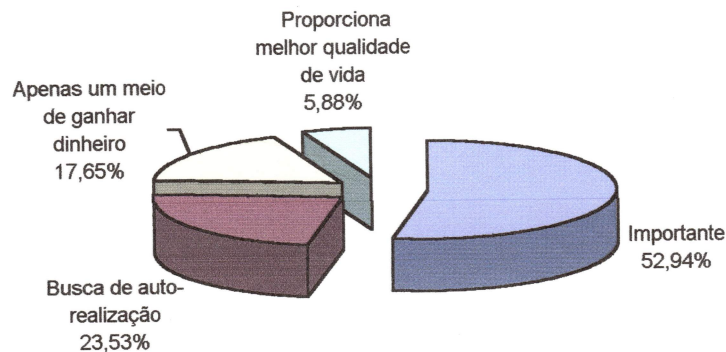
Segundo 52,94% dos funcionários entrevistados os benefícios assistenciais atendem as suas necessidades, enquanto 35,29% afirmaram que às vezes atendem suas necessidades, e 11,77% dos entrevistados não tem suas necessidades atendidas através dos benefícios sociais oferecidos pela empresa.

Solicitamos que as pessoas enumerassem de 1 a 10 que nota dariam a estes benefícios, e a nota média foi de 6,5, relativamente baixa.

Relacionada a qualidade de vida pessoal, foi perguntado qual a importância tem o seu trabalho para a sua vida pessoal, obtendo os seguintes resultados:

Gráfico 12.

Significado do trabalho para a vida pessoal



Fonte: Cooper-Rubi 2005

O trabalho é um fator importante para a vida pessoal de 52,94% das pessoas entrevistadas, para 23,53% é uma busca de auto-realização, para 17,65% é apenas

um meio de ganhar dinheiro, o trabalho não tem nenhum sentido além de financeiro, e para 5,88% das pessoas o trabalho é um conjunto de fatores que proporcionam melhor qualidade de vida.

Segundo Chiavenato (2004, p. 367):

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer a suas necessidades pessoais com sua atividade na organização. A qualidade de vida no trabalho envolve uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar e coisas assim. A QVT envolve não somente os aspectos intrínsecos do cargo, como todos os aspectos extrínsecos e contextuais. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar.

Uma empresa moderna que deseja sobreviver e perpetuar-se deve valorizar o ser humano, propiciando o desenvolvimento de ações que melhorem o nível de qualidade de vida das pessoas.

8 - CONCLUSÃO

Nunca se disse que entender sobre o comportamento humano é tão importante para o sucesso dos negócios quanto nos dias de hoje. Nos últimos anos, a área de Recursos Humanos está cada vez mais assumindo um importante papel junto à estratégia da organização. É preciso compreender os estilos de comportamento de cada integrante, de cada equipe e suas atitudes no exercício de cada função. É preciso assumir uma posição realista sobre o que precisa ser feito para conquistar sinergias estratégicas de comportamentos dentro do ambiente de trabalho, alcançando um nível satisfatório para os integrantes da organização.

Com o presente estudo realizado, pode-se dizer num âmbito geral que a maioria das pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, mas sentem a ausência de alguns fatores como valorização e reconhecimento, oportunidades de crescimento, salários, motivação. O que precisa, é trabalhar as pessoas de forma individualmente a fim de conhecer seus anseios, pois como não há na empresa uma área específica de Recursos Humanos pode ser que muitos fatores importantes para a satisfação dos funcionários, como também da organização, estejam sendo deixados de lado, ou passem despercebidos devido essa lacuna deixada pela não existência desta área. A ausência de uma área específica de "Recursos Humanos" pode fazer com que as pessoas não sejam percebidas, de acordo com suas habilidades, competências, responsabilidades, é apenas um colaborador pago para realizar sua tarefa. Muitas das vezes não produz nada além do exigido por falta de motivação, de valorização ou de reconhecimento. Ou não são colocadas em funções que condizem consigo mesmas.

Um dos fatores relevantes que pode ser observado é que muitas pessoas não têm expectativas de crescimento dentro da empresa, o que causa de certo modo desmotivação, pois todo mundo deseja crescer, querem alcançar metas e objetivos, buscam auto-realização.

Contudo, a empresa necessita rever alguns fatores na busca da satisfação de seus funcionários.

9- SUGESTÕES

É importante saber o que os funcionários esperam da organização, o que tem a dizer em relação a seu trabalho, e muitas das vezes não é fácil obter deles tais informações, deixamos livre no final do questionário um espaço para que os funcionários entrevistados deixassem suas sugestões, às quais seguem algumas aqui relacionadas:

“Sempre que possível, incentivar os funcionários com elevação de cargos e melhoria de salários”

“Criação de um departamento específico de Recursos Humanos a fim de suprir as deficiências que se tem”.

“Valorizar mais os funcionários”.

“Reconhecer que, investir no funcionário não é despesa, e sim lucro”.

“Promover confraternizações e lazer para os funcionários”.

“Buscar satisfazer os funcionários, porque pessoas satisfeitas produzem mais”.

Por fim, podemos sugerir que a empresa invista em seu capital humano, criando uma área específica de Recursos Humanos a fim de atender tanto as necessidades organizacionais quanto individuais, pois a área de Recursos Humanos é bastante abrangente e é capaz de trazer inúmeros benefícios à organização e seus colaboradores. E tudo mais que for necessário, deverá ser avaliado e suprido através da aplicação de suas atividades afins. É um processo que deverá ser contínuo.

10- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, Alfredo Pires de e MARIA, Valéria José. **Motivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 151 p.

CHANLAT, J. F. Foco interno. **FGV-GV Executivo**. v.4, n. 1 São Paulo: Brasil 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração de pessoal**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990. 100 p.

_____. **Gerenciando pessoas**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 258 p.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. 207 p.

_____. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004. cap. 12.

DAVIS, Keith e NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. 202 p.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989. cap. 9.2, p. 241.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 198 p.

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril e WEIHRICH, Heinz. **Administração de recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. 14.ed. São Paulo: Pioneira, 1988. cap. 27.

MASLOW, A. **Motivação e personalidade**. New York: Harper Row, 1954.

MC GREGOR, Douglas., **O lado humano da empresa**. 2.ed.. São Paulo: Martins Fontes, 1992. 225 p.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. cap. 8/9, 198-250.

11-BIBLIOGRAFIA

BYHAM, William C. **Zapp!** o poder da energização. 18.ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

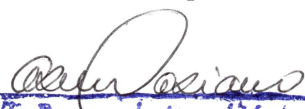
GANIZARES, Juan Carlos Lara. Desenvolvendo talentos Humanos: o indivíduo e a organização. **EPC Empresa Júnior**. Disponível em:
<http://www.epec.ufsc.br/artigo%20033.htm>. Acesso em 20 abr.2004

REFERENCIAIS PARA RH. **Artigos técnicos**. Disponível em
<http://afgoms.com.br/artigos/referenciaisrh.htm>. Acesso em 20 abr.2004

SERRANO, Daniel Portilho. **A teoria de Mc Gregor (X e Y). Submarino**. Disponível em: [http://portaldomarketing.com/Artigos/a teoria de mcgregor.htm](http://portaldomarketing.com/Artigos/a%20teoria%20de%20mcgregor.htm). Acesso em 15 abr. 2004.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. Capital humano: a vantagem competitiva. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, set./dez. 2001. Disponível em
<http://www.adm.ufba.br/ipuo&s22.html>. Acesso em 01 abr.2004.

Revisado por


Ana Romão de Amaral Marias
Bibliotecária - FACER
CRB-1/1528

ANEXOS

QUESTIONÁRIO (DIRIGENTES)

Prezado Senhor,

Este questionário refere-se a um trabalho monográfico de conclusão de curso, realizado pela acadêmica Lidiane Lopes Arriel do Curso de Administração com Habilitação em Administração Rural, da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

O objetivo deste questionário é conhecer um pouco do trabalhado realizado na área de RH da empresa COOPER-RUBI. Peço desculpas por tomar o seu tempo e desde já agradeço pela colaboração.

1- Como você define a área que cuida dos funcionários da empresa?

1.1 - Qual na sua opinião deve ou deveria ser o verdadeiro papel desta área?

1.2 – Sabendo-se que não há uma área específica de RH na empresa, qual a importância você atribui a este fato?

1.3- Há intenção por parte da empresa em desenvolver esta área de RH? Existe esta necessidade? Quando? Já existe algum Projeto?

2 -A empresa oferece treinamento para os funcionários? Com que frequência? Quais são os critérios utilizados (na seleção dos cursos e participantes)?

2.1 – Existe na empresa um plano de cargos e salários? Ele é satisfatório?

2.2 – A empresa dá importância ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus agregados? De que forma?

3- Você acredita no bom relacionamento entre empregadora e empregados? O que a empresa oferece neste sentido?

3.1- Há uma preocupação, ou você nota algo que deva ser feito na busca da satisfação de seus funcionários? Existe algum trabalho com este intuito?

3.2- Como você define Q.V.T “Qualidade de Vida no Trabalho”?

3.3 – Existem na empresa programas ou assistência que visam a qualidade de vida no trabalho?

4- Por fim, você acredita nos benefícios que o ARH pode trazer tanto para a empresa quanto para os funcionários?

QUESTIONÁRIO PARA FUNCIONÁRIOS

Prezado Senhor (a),

Este questionário refere-se a um trabalho monográfico de conclusão de curso, realizado pela acadêmica Lidiane Lopes Arriel do Curso de Administração com Habilitação em Administração Rural, da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. O objetivo deste questionário é conhecer um pouco do trabalhado realizado na área de RH da empresa COOPER-RUBI. Peço desculpas por tomar o seu tempo e desde já agradeço pela colaboração.

1 – Você está satisfeito com o seu trabalho?

Sim Não Às vezes

1.1- De acordo com a resposta acima, justifique-se.

1.3- Qual dos fatores abaixo é mais importante para a sua satisfação no trabalho?

Salário Valorização/Reconhecimento
 Valorização Oportunidades de crescimento

1.4 - Você sente a ausência de algum dos fatores acima citado?
Qual?

1.5- Você está satisfeito com o trabalho realizado pela gerência que cuida do RH “Recursos Humanos” na sua empresa?

Sim Não

Justifique-se: _____

2 - Qual é o maior benefício que a atividade que você exerce lhe traz?

- a) Traz muito poder
- b) Mais status
- c) Razoável riqueza
- d) Novos conhecimentos

2.1- Quanto à atividade que você desempenha:

- a) Não agrega grande valor
- b) Qualquer um pode fazer
- c) Tem grande significado para você
- d) Não sabe bem qual é a sua contribuição

3- A empresa oferece treinamento suficiente e condizente com o seu trabalho?

Sim Não Às vezes

Justifique-se:

3.1 - Você sente que a empresa avalia e valoriza o seu trabalho? De que forma?

3.2 - Quanto à sua remuneração, o que você tem a dizer?

- a) Satisfaz apenas as necessidades básicas
- b) Está razoavelmente satisfeito
- c) Ganha abaixo da média do mercado
- d) Tem espaço para discutir e melhorar

3.3 - Como a sua empresa cuida da renovação da força de trabalho?

- a) Contrata sempre externamente
- b) Dá chances para o público interno
- c) Faz avaliação e aproveita os melhores
- d) É um processo político, depende de indicação

4- A Cooper-Rubi oferece alguns benefícios sociais, tais como assistência médica e odontológica, etc. Ela atende as suas necessidades?

Sim Não Às vezes

De um a 10 que nota você dá aos benefícios recebidos _____

4.1 - Relacionado a sua qualidade de vida pessoal como você define o seu trabalho.

- () Importante
- () Sem sentido
- () Um meio de ganhar dinheiro
- () Busca de auto realização
- () _____

5- Quer deixar alguma sugestão a empresa? (relacionado a satisfação e qualidade de vida no trabalho).
